

doc. Ing. Radim Roudný, CSc.  
Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav regionálních a bezpečnostních věd  
Studentská 95  
Pardubice  
532 10  
e-mail: [radim.roudny@upce.cz](mailto:radim.roudny@upce.cz)

**OPONENTSKÝ POSUDEK**  
**DISERTAČNÍ PRÁCE**  
**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA FAKULTA**

**ING. RADIM DUŠEK**  
**KOMPETENCE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MALÝCH A**  
**STŘEDNÍCH PODNIKŮ**

**1. Úvod – předmět a cíl práce**

Předložená práce obsahuje 165 str. textu, 116 příloh o 18 str. a požadované náležitosti včetně rozsáhlého seznamu použité literatury (bez číslování). Seznam vlastních publikací není uveden.

**Předmět práce** je širší, než je vyjádřeno v názvu, zabývá se i pedagogikou, stupněm přípravy studentů vysokých škol.

**Cíl práce** formuluje autor na str. 54 jako:

- sestavení generického kompetenčního modelu absolventa na základě požadavků podniků na klíčové kompetence,
- identifikovat míru vybavenosti studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Stanovení cíle považuji za vhodné a racionální. Jak již bylo poznamenáno, cíl je širší než smysl názvu, tj. „Kompetence v řízení lidských zdrojů...podniků“, což je ku prospěchu věci.

Předpokládaný model je nazván generickým, i když v následujícím odstavci je uveden vhodnější všeobecný model.

**Pečlivě** jsou v kap. 3.2 formulovány **dílní kroky**, rozhodující význam pro kvalitu výsledku mají kroky 4. a 7. Cíl je na str. 56 upřesněn o výzkumné otázky a hypotézy.

V **šetření u podniků** na sebe logicky navazuje otázka VO<sub>1</sub> a VO<sub>3</sub>, otázka VO<sub>2</sub> v podstatě vyplývá z předchozích, i když je prakticky důležitá. Hypotézy jsou stanoveny správně, i když v dalším textu postrádám vysvětlení využitelnosti hypotézy H<sub>2</sub> (není však pochyb o její důležitosti).

V **šetření u studentů** jsou správně stanoveny obě výzkumné otázky, které vlastně jsou zásadními hypotézami. Uvedené hypotézy H<sub>3</sub> a H<sub>4</sub> jsou spíše dílčího charakteru a zabývají se vlivem studovaného oboru a ročníku.

## 2. Metodika

Použitá **metodika** je popsána v kap. 3.4. Správně jsou klíčové a odborné kompetence formulované **pro podniky** (pojem klíčové je sice používaný, ale není nejvhodnější, poněvadž v konkrétní situaci mohou mít klíčový význam odborné kompetence). Vhodně je zvolena 5 bodová stupnice subjektivního hodnocení. Průběh šetření u podniků potvrdil metodický poznatek o návratnosti většinou pod 20%. Získaný **soubor** 189 respondentů je možno považovat za **dostatečný** celkově i z hlediska jednotlivých odvětví. V popisu analýzy dat na str. 62 až 65 chybí způsob primárního zpracování dat na 5 bodové stupnici. Autor chybně uvádí na str. 62, že získaná data jsou svou povahou ordinální (řádké stupnice vyjadřují stupeň hodnocení, nikoliv pořadí, to však můžeme při dalším zpracování vytvořit). Podle dalšího textu, viz např. str.83 a 84, že pro stanovení významnosti byly použity momentové ukazatele, **průměr a směrodatná odchylka**, což je principiální **chyba**. Autor je zjevně zaujat perfektní SW podporou STATISTIKA 9, ale uváděné metody 1/, 2/ a 4/ jsou srovnávací (samozřejmě důležité), pro hlavní cíl práce je však rozhodující hodnocení jednotlivých kompetencí a to kapitola explicitně nevyjadřuje.

V kapitole 3.4.5 je uvedena metodika testování kompetencí studentů Ekonomické fakulty JU. Testované skupiny jsou vybrány správně. Není diskutována skutečnost, že se jedná o **samohodnocení** a co od něj můžeme čekat. Vhodným doplněním by bylo uvedení dalších možnosti hodnocení. Na str.67 je uvedeno, že byl použit tzv. on-line test s tím, že výstupem je 14 sloupců. Použití metody hodnocení je zásadní okolnost, která měla být věcně popsána (mj. název on-line je zjevně zavádějící). Bylo použito **9 klíčových kompetencí**, ačkoliv zkoumání v podnicích, které by mělo být referenční, používá 10 klíčových kompetencí. Uvedena je pouze metoda chí-kvadrát, která není hodnocením, ale posouzením, v tomto případě, nahodilosti. Ačkoliv v podnicích bylo použito 5 stupňů hodnocení, u studentů z nejasných důvodů nesymetricky pouze 4. Obdobně byly v podnicích zjišťovány

požadavky na odborné kompetence a u studentů to nebylo zkoumáno (porovnání by asi bylo objektivnější).

### 3. Výsledky

Za velmi **kvalitní** považují rozsáhlý **literární výzkum** uvedený v kap. 2. názorů autorů. Zpracování by velice prospěla širší diskuze k jednotlivým názorům a vlastní stanoviska, poněvadž mnohé co je publikováno je často problematické. Celá práce přináší rozsáhlý pohled na problematiku kompetencí a jejím jádrem 4. o 53 str. Za **zásadní** považují **kap. 4.1 až 4.3** které přináší mnoho nových informací, které byly zpracovány z hlediska cíle práce a hypotéz. Předložený informační obsah vytvořil i bázi pro případné další zpracování, např. tab. 13 na str.76 umožňuje posouzení nároků na kompetence podle velikosti podniků atd. Je možno konstatovat, že **stanovené cíle, výzkumné otázky a hypotézy byly naplněny** a zodpovězeny a nemám připomínky. Domnívám se však, že větší akcent mohl být kladen na linii jednotlivé kompetenční požadavky podniků → pohled podniků na jejich naplnění absolventy vysokých škol → vnitřní hodnocení kompetenční připravenosti studentů vysokou školou. Za významné pozitivum považují pasáže o pedagogickém využití výsledků výzkumu.

### 4. Formální stránka práce a dílčí připomínky

Práce je zpracována velice pečlivě, prokázala dobrou prezentační schopnost doktoranda, je používán dobrý jazyk i sloh a **nemám zásadní připomínky**. Grafická výbava práce je příkladná, není pouze formální stránkou, ale na rozdíl od verbální formy, vyjadřuje zřetelně i logiku uchopení problémů. Z dílčích poznámek uvedu pouze některé příklady. Za pozitivní považují důsledné uvádění zdrojů. U používaných veličin je zvykem uvádět rozměr a to i v případech, kdy je rozměr evidentní. Seznamu literatury by prospělo číslování a jeho použití v odkazech. Již zmíněný pojem „klíčové kompetence“ není nejvhodnější. V některých tabulkách, např. tab. 13 jsou výpočetní chyby v průměru.

### 6. Celkový závěr

Práce Ing. Radima Duška řeší **významný, aktuální praktický problém** kompetencí vysokoškoláků ekonomických fakult. Práce je užitečným vstupem do problematiky, který vytváří rozsáhlý prostor na další rozpracování. Výsledky výzkumu jsou prakticky využitelné jak při přípravě studentů, tak v personalistice podniků.

**Po formální stránce** je práce **perfektní** a nemám připomínky.

Pro obhajobu kladu doktorandovi následující otázky:

1/ Jak rozsáhlé stupnice hodnocení jsou reálné pro subjektivní hodnocení a jaké jsou ukazatele polohy a variability používáme?

2/ Co prakticky vyvodíte ze zjištění silné závislosti kompetenčních ukazatelů?

**Práce splňuje podmínky zákona 111/1998 Sb. o vysokých školách §47 odstavec (4).**

a proto

**doporučuji udělení akademického titulu „doktor“ (Ph.D).**

V Pardubicích dne 25. dubna 2014

doc.Ing. Radim Roudný, CSc.

## Posudek oponenta disertační práce

Název disertační práce: Kompetence v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků

Autor: Ing. Radim Dušek

Oponent: doc. Ing. Jitka Srpová, CSc., Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze

### Zjištění

Autor předložil doktorskou disertační práci, která obsahuje abstrakt v českém a anglickém jazyce, 138 stran textu, summary v anglickém jazyce, použité zdroje, seznam obrázků, seznam tabulek a 11 příloh.

Téma disertační práce považuji za aktuální vzhledem k tomu, že se stále častěji objevují diskuse o problémech absolventů vysokých škol získat zaměstnání. Vysoké školy jsou často předmětem kritiky, že nepřipravují absolventy v souladu s požadavky praxe.

Cílem disertační práce bylo sestavit generický kompetenční model absolventa vysoké školy ekonomického směru na základě požadavků personalistů a manažerů malých a středních podniků z Jihočeského kraje na odborné a klíčové kompetence těchto absolventů a následně identifikovat míru vybavenosti studentů končících ročníků Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích žádoucími klíčovými kompetencemi dle potřeb podniků.

### Vyjádření k jednotlivým bodům hodnocení:

#### a) zda se doktorandovi podařilo zformulovat výzkumný problém, o jehož řešení práce usiluje

Doktorand zformuloval pět výzkumných otázek a ověřoval platnost pěti hypotéz, které vycházejí z výzkumných otázek a které následně potvrdil nebo vyvrátil. Doktorandovi se podařilo zformulovat výzkumný problém, o jehož řešení práce usiluje.

#### b) zda práce vychází ze soudobých vědeckých poznatků

Práce obsahuje literární rešerši v rozsahu 44 stran. Je zde věnovaná pozornost pojmu kompetence, jeho vývoji, modelům struktury kompetencí. Model profesní kompetence objasňuje, co je zahrnováno do klíčových a co do odborných kompetencí. Dále je v rámci literární rešerše pozornost věnována zejména řízení lidských zdrojů malých a středních podniků, rozvoji kompetencí lidských zdrojů, přístupům k tvorbě kompetenčních modelů a předpokladům funkčního kompetenčního modelu. Autor prostudoval značný rozsah domácí i cizojazyčné literatury a prokázal, že se ve zkoumané problematice dobře orientuje. Práce vychází ze soudobých vědeckých poznatků.



### **c) ke zvoleným metodám zpracování práce**

Na základě získaných teoretických poznatků byl navržen dotazník ke zjištění potřebných informací od malých a středních podniků v Jihočeském kraji. Respondenty tvořily podniky s 25 – 249 zaměstnanci, které přijímají absolventy vysokých škol ekonomického směru. Podniky patřily do sektorů obchod, služby, stavebnictví, peněžnictví a pojišťovnictví, zpracovatelský průmysl a zemědělství. Databáze obsahovala 1197 podniků, dotázáno bylo 1049 podniků a vyplněných dotazníků se podařilo získat 189.

Další dotazník byl navržen pro studenty třetího a pátého ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích oborů Obchodní podnikání, Řízení a ekonomika podniku a Účetnictví a finanční řízení podniku. Ze základního souboru 376 studentů dotazník vyplnilo 227 studentů.

K analýze získaných dat byl využit program STATISTICA 9 a MS Excel 2010. K testování hypotéz byl využit Friedmanův test, Kruskal – Wallisův test, Spearmanův korelační koeficient, chí-kvadrát test nezávislosti. Výsledky jsou dokumentovány formou grafů a tabulek.

Kromě analýzy uplatnil při tvorbě práce autor také komparaci, syntézu, dedukci a další metody vědecké práce. Doktorská disertační práce je dokladem toho, že doktorand dokáže vhodně použít vědecké metody.

### **d) zda byly splněny vytýčené cíle**

Doktorand sestavil generický kompetenční model absolventa vysoké školy ekonomického směru dle požadavků malých a středních podniků z Jihočeského kraje, který zahrnuje pět klíčových a pět odborných kompetencí.

Následně doktorand identifikoval míru vybavenosti studentů končících ročníků u vybraných oborů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích žádoucími klíčovými kompetencemi dle potřeb podniků a navrhl metodu výuky podporující rozvoj klíčových kompetencí studentů.

Vytýčené cíle doktorské disertační práce byly splněny.

### **e) jaká původní řešení práce obsahuje**

Přínosem práce pro vědu je navržený generický kompetenční model, který identifikuje žádoucí strukturu profesní kompetence absolventů vysokých škol ekonomického směru a který vychází výlučně z požadavků malých a středních podniků z Jihočeského kraje.

Je samozřejmé, že předložená disertační práce vyvolává řadu otázek a je inspirací k dalším úvahám. Patří mezi ně otázky, do jaké míry navržený generický kompetenční model platí pouze pro daný region a zda by ho bylo možné uplatnit na celou Českou republiku.

Přínos pro praxi spočívá v možnosti využití generického kompetenčního modelu na vysokých školách ekonomického směru při úpravách a aktualizaci obsahu studijních programů. V této podobě se práce jeví jako nejprínosnější pro Ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity, jejíž absolventi nacházejí nejčastěji uplatnění v Jihočeském kraji. Předmětem diskuse může být, do jaké míry je možné výsledky předložené práce využít k úpravě studijních programů tří konkrétních zkoumaných oborů, tj. Obchodního podnikání, Řízení a ekonomiky podniku a Účetnictví a finanční řízení podniku.

Přínos pro pedagogiku spočívá v doporučení vysokým školám ekonomického směru, aby implementovaly do svých studijních programů metody projektové výuky. Současně autor v práci uvádí hlavní předpoklady efektivní implementace projektové výuky. I tento návrh může vyvolávat řadu otázek a diskusí mezi pedagogy.

#### **f) vyjádření k návrhu na udělení vědecké hodnosti doktor v oboru**

Na základě předložené doktorské disertační práce se domnívám, že doktorand Ing. Radim Dušek prokázal schopnost samostatně vědecky pracovat. Jeho doktorská disertační práce představuje originální zpracování aktuálního tématu s využitím adekvátních vědeckých metod. Práce je logicky uspořádaná, přehledná a čtivá. Po obsahové i formální stránce odpovídá nárokům kladeným na tento typ prací.

Z uvedených důvodů doktorskou disertační práci na téma „Kompetence v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků“ **doporučuji k obhajobě před příslušnou zkušební komisí pro obhajobu disertačních prací.**

#### **Otázky k obhajobě:**

1. Jak lze využít informace o požadovaných odborných kompetencích od zaměstnavatelů v Jihočeském kraji k úpravě struktury studijních programů oborů Obchodního podnikání, Řízení a ekonomika podniku a Účetnictví a finanční řízení podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity?
2. Jaký je Váš názor na možnost uplatnění navrženého kompetenčního modelu na celou Českou republiku? Domníváte se, že by se u některých požadovaných kompetencí mohla projevit regionální specifika?
3. Máte zkušenosti s projektovou výukou? V čem spatřujete její hlavní přínosy a úskalí?

V Praze dne 10. 6. 2014



doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

## Posudek disertační práce

Uchazeč:	Ing. Radim Dušek
Název disertační práce:	<b>Kompetence v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků</b>
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Školitel:	doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Oponent:	prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

### Charakteristika posuzované práce

Předložená disertační práce má standardní členění do kapitol: 1. Úvod (2 strany), 2. Literární rešerše (44 stran), 3. Vymezení cílů, hypotéz a použitých metod (18 stran), 4. Řešení a výsledky (56 stran), 5. Diskuze (13 stran), 6. Závěr (5 stran), doplněných o summary, použité zdroje, seznamy obrázků a tabulek a přílohy. Z hlediska struktury je práce vyvážená.

Trochu zavádějící je název disertační práce, který může evokovat různá očekávání. Že se bude ve skutečnosti jednat o kompetence absolventů vysokých škol s ekonomickým zaměřením, se z názvu odhadovat ale nedá.

### Aktuálnost tématu disertační práce

Téma disertační práce - kompetence absolventů VŠ - je zasazeno do specifického kontextu malých a středních podniků (navíc ještě s regionálním omezením) a dává prostor pro získání původních poznatků s potenciálem obohatit jak vědní obor, tak praxi.

### Teoretická východiska

V kapitole Literární rešerše jsou zpracována východiska autorovy vlastní výzkumné práce v dostatečném rozsahu. Přestože má tato kapitola spíše výkladový/popularizační charakter,



dokládá autorovu velmi dobrou znalost zvoleného tématu a přehled o stěžejních publikacích domácích i zahraničních.

### **Splnění cílů disertační práce**

Hlavním cílem disertační práce je „sestavit generický kompetenční model absolventa...na základě požadavků manažerů malých a středních podniků z Jihočeského kraje...a následně identifikovat míru vybavenosti studentů ...klíčovými kompetencemi“. Takto formulovaný cíl práce lze považovat s jistými výhradami, které se vážou k metodickému postupu, za splněný.

### **Metody a postupy řešení**

K dosažení cíle práce zvolil autor adekvátní postup řešení, který je ale patrně poznamenán dílčími nedostatky v metodickém přístupu. Za zvážení a případně další vysvětlení stojí míra srovnatelnosti nároků na kompetence absolventů posuzovaných ze strany zaměstnavatelů a míra kompetencí posuzovaná samotnými studenty na základě sebehodnocení. Zvláště v sebehodnocení studentů je problémů patrně více: použitá hodnotící škála má výrazný vliv na dosažené výsledky, a skutečnost, že nejsou naměřeny významné rozdíly v úrovni kompetencí mezi studenty 3. a 5. ročníku studia, to jen dokládá. Možná by bylo vhodnější posuzovat míru rozvoje kompetencí v čase, tj. u stejných studentů po dvou letech studia.

Některé autorovy závěry jsou pak trochu tendenční, popř. ne tak objektivní, jak se autor domnívá (viz např. komentář na straně 85 k rozdílu v hodnocení klíčových a odborných kompetencí).

### **Výsledky disertace – konkrétní přínosy práce**

Autor vymezil jak teoretický tak praktický přínos své disertační práce v kapitole 6. Oba aspekty odborného přínosu jsou věrohodné, i když je autor popisuje s viditelnou (a místy trochu křečovitou) snahou dát jim punc jedinečnosti opakovaným zdůrazňováním kontextu, v němž byly výsledky dosaženy (regionální omezení a omezení velikosti podniku). V tom na druhé straně spočívají i určité limity uplatnění výsledků práce.

## Formální úprava disertační práce a její jazyková úroveň

Z formálního hlediska je práce poznamenána drobnými nedostatky:

- Nejasné a nepřesné formulace, chyby v odborném stylu (přecházení do ich-formy, užívání 1. os. mn.č., apod.)
- Gramatické chyby a překlepy (vyextrahováno, ...Friedmanovi ANOVY... apod.)

## Otázky k obhajobě:

- Jak si autor vykládá nejvyšší míru nároků na úroveň odborných kompetencí absolventů vznesených ze strany zaměstnavatelů v zemědělství?
- Statisticky nevýznamný rozdíl v úrovni klíčových kompetencí u studentů ve třetím a pátém ročníku studia je autorem vykládán jako projev dosažení osobnostní zralosti (viz str. 133-134), jinými slovy: po dosažení 21. roku života se rozvoj osobnostních charakteristik (potažmo klíčových kompetencí) nedá očekávat. Proč autor přesto nabízí řešení formou projektové výuky? Má smysl se o rozvoj kompetencí vůbec pokoušet?

## Závěr:

Autor v předložené disertační práci prokázal schopnost samostatně zvládnout vybrané výzkumné téma, práce splňuje požadavky na tento druh prací kladené, a proto ji doporučuji k obhajobě.

Ve Statenicích, 19.5.2014



prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.